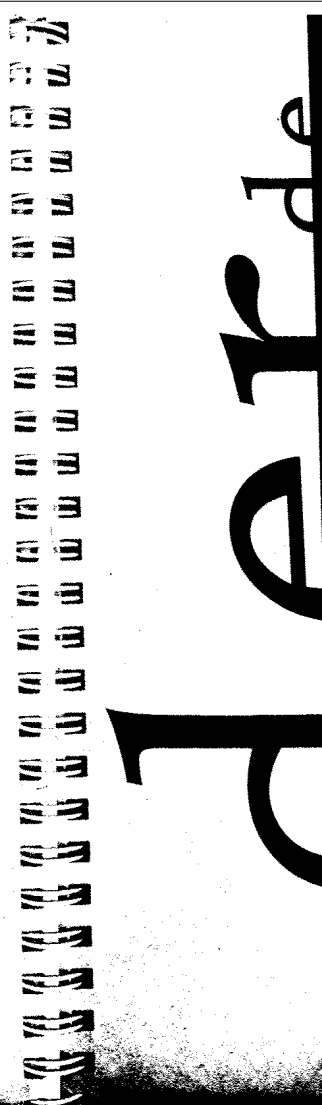


actief bodembeheer vraagt om een inhoudelijke  
 vernieuwing van bodembeleid waarbij functiegericht  
 werken en integraal werken kernbegrippen zijn.  
 Om dat te bereiken is veel beleidsmatig denkwerk  
 nodig. Maar beleidsmatige aanpassingen alleen zijn  
 niet voldoende. Een andere organisatie en een andere  
 manier van werken zijn even belangrijk.  
 Het 3e werkboek actief bodembeheer gaat over die  
 andere manier van werken. Daarbij wordt gebruik-  
 gemaakt van de drie basisprincipes van kwaliteitszorg:  
 de klant centraal, het beheersen van werkprocessen en  
 de lerende organisatie. Het werkboek laat zien hoe  
 gemeenten dat kunnen doen.



# 3<sup>e</sup> werkboek actief bodembeheer

KWALITEIT BEGINT  
 VANAF DE BODEM



SBN 90 322 7325 6

I P O - V N G - P G B O - V R O M

## ■ Colofon

### Verantwoording

Deze publicatie is opgesteld door Coopers & Lybrand (nu PriceWaterhouseCoopers) in opdracht van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De publicatie is gefinancierd door de directies Bestuurszaken en Bodem van het ministerie van Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting en Milieu. De totstandkoming van de publicatie is begeleid door een klankbordgroep onder voorzitterschap van Bernard de Jong, (voormalig) wethouder van de gemeente Woerden. De overige leden van de klankbordgroep waren Ron Weeda (gemeente Dordrecht), Roif Oidejans (gemeente Enschede), Marjolijn van Egmond (gemeente Amsterdam), Ko van Tiel (gemeente Zaanstad), John van de Beek (gemeente Maastricht), Pieter Bouter (gemeente Arnhem), Marc Langenhuijsen (gemeente Breda), Tica van Nes (gemeente Utrecht), Sjoerd Andela (gewest Zuid-Kennemerland), Jan Harko Post (gemeente Den Haag), Jurgen Nieuwkoop (gemeente Nijmegen), Maijke de Wit (gemeente IJsselstein), Gada van de Knaap (gemeente Gorinchem), Ellen Kool (ministerie VROM), Cornelis Nauta (ministerie VROM) en Bert Roes (VNG, tevens projectleider).

De taak van de klankbordgroep was om te komen tot een voor gemeenten hanteerbare vorm van kwaliteitsmanagement op bodemterrein. De klankbordgroep leverde input aan Coopers & Lybrand en toetste de theorieën en instrumenten, die door hen werden aangedragen. Veel van de ideeën van deze groep zijn verwerkt in deze publicatie.

### Eindredactie

Frans Bentlage, Frank Hopstaken, Arno Commandeur (PriceWaterhouseCoopers) en Bert Roes (VNG)

### Omslagontwerp

Bertine Colsen, Den Haag

ISBN 90 322 7325 6

THESAURUS VERENIGING VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN

Thesaurustermen: bodembescherming; bodemsanering; bodemverontreiniging

© VNG uitgeverij, Den Haag 1998

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

## ■ Inhoud

■ Woord vooraf	8
■ Managementsamenvatting	10
■ Inleiding	13
■ 1 Samenhang tussen kwaliteitszorg en actief bodembeheer	17
1.1 Actief bodembeheer	17
1.2 Kwaliteitsmanagement	19
1.2.1 Basisprincipe I: kwaliteitszorg stelt klant centraal	20
1.2.2 Basisprincipe II: goed organiseren van processen	21
1.2.2.1 Denken in processen in plaats van in afdelingen	22
1.2.2.2 Beheersen van processen	23
1.2.2.3 Aantoonbaar maken van activiteiten en beslissingen	23
1.2.3 Basisprincipe III: streven naar continue verbetering	24
1.2.3.1 Consequent toepassen van regelkringen	24
1.2.3.2 Leren van fouten	26
1.2.3.3 Uitvoeren van audits	27
1.3 Relatie tussen kwaliteitszorg en actief bodembeheer	27
1.3.1 Klantfilosofie	28
1.3.2 Procesbeheersing	28
1.3.3 Continu verbeteren	29
■ 2 Klantfilosofie zorgt voor een betere dienstverlening	33
2.1 Wie zijn bodemklanten?	34
2.2 Wat willen deze klanten van de verschillende diensten?	38
2.2.1 Wie zijn de klanten van bodeminformatie?	38
2.2.2 Hoe worden klantwensen geïnventariseerd?	39
2.2.3 Kiezen uit klantwensen	41
2.2.4 Het vertalen van klantwensen in doelen en prestaties	42
2.2.5 Huidige situatie	43
2.3 Hoe kan worden voldaan aan de klantwensen?	43
2.3.1 Gemeente Ede richt organisatie afdeling Milieuzaken in naar klantgroepen	44
2.3.2 In drie weken een bouwvergunning in stadsdeel Amsterdam-Zuid	44
2.3.3 Bodemloket Rotterdams havengebied	45

■ 3 Naar een beheerst bodemproces	51
3.1 Actief bodembeheer vereist het afstemmen van processen	52
3.1.1 Afstemming bouwvergunning en bodemtoets in de gemeente Rotterdam	54
3.2 In drie stappen naar een beheerst bodemproces	56
3.2.1 Stap 1: breng de processen in kaart	56
3.2.1.1 Meer doorzichtige bedrijfsvoering in Roosendaal	57
3.2.2 Stap 2: spoor de kritieke activiteiten op en regel de uitvoering ervan	58
3.2.2.1 Saneringsrisico	58
3.2.2.2 Werkinstructie	59
3.2.2.3 Vakmanschap	60
3.2.2.4 Projectplan	60
3.2.3 Stap 3: zorg dat een beheerste uitvoering aantoonbaar is	61
3.2.3.1 Voorbeeld van procesbeheersing in de gemeente Rotterdam	61
3.3 Beheersen van de toeleveranciers in de gemeentelijke bodemfunctie	64
3.3.1 Specificeren van de opdracht	65
3.3.2 Selecteren van een leverancier	65
3.3.3 Contracteren van de opdrachtnemer	66
3.3.4 Bewaken van de opdracht	66
3.3.5 Beoordelen van leveranciers	67
■ 4 Streven naar continue verbetering	71
4.1 Objectief evalueren van geformuleerd beleid	71
4.1.1 Constante gegevensverzameling houdt hergebruikbeleid op koers in Breda	73
4.1.2 Continu verbeteren van beleid in de gemeente Maastricht	74
4.1.2.1 Doelen stellen	74
4.1.2.2 Organiseren	75
4.1.2.3 Evalueren	75
4.2 Projecten systematisch en kritisch evalueren	76
4.2.1 Projectevaluatie door bouwsector gebruikt als belangrijk verbeterinstrument	77
4.3 Werkwijzen periodiek beoordelen met behulp van interne audits	78
4.3.1 Bodemafdeling NAM	78
4.3.2 Wat is een interne audit?	79

■ 5 Invoeren van kwaliteitszorg op maat	83
5.1 Stap 1: creëer draagvlak	84
5.2 Stap 2: bepaal startpositie	88
5.3 Stap 3: organiseer het project	89
5.4 Stap 4: analyseer en verbeter	92
5.5 Stap 5: veranker verbetering	93
5.6 Stap 6: continueer verbeteringen	94

## ■ Woord vooraf

### Beleidsvernieuwing bodem (BEVER) en kwaliteitszorg

Twee containerbegrippen waar iedereen iets anders bij denkt. Hoe maak je daar een bruikbare, praktische handreiking voor gemeenten over? Dit 3<sup>e</sup> werkboek actief bodembeheer poogt het antwoord te geven op deze vraag. De zoektocht naar dat antwoord was niet gemakkelijk. In het plan van aanpak BEVER uit 1996 worden beide begrippen voor het eerst met elkaar in verband gebracht. Een zo omvangrijke verandering in beleid en uitvoering zoals BEVER beoogt, vraagt om een andere organisatie en een andere manier van organisatie. Dat vormen van kwaliteitszorg, variërend van certificering tot zelfevaluatie, een belangrijke rol kunnen spelen bij dit soort veranderingsprocessen wordt ook binnen de overheidswereld steeds meer erkend.

Desondanks blijkt een relatief klein aantal gemeenten daadwerkelijk praktische ervaring te hebben met kwaliteitszorg. En ook actief bodembeheer is een dusdanig breed begrip dat niet iedereen meteen kan aangeven welke concrete veranderingen dat voor zijn of haar werk met zich meebrengt. Het aantal praktijkvoorbeelden waarin beide gecombineerd werden, leek in eerste instantie dan ook niet bijzonder groot.

Om een abstracte discussie over moeilijke begrippen te voorkomen is in deze publicatie kwaliteitszorg gereduceerd tot drie basisprincipes: de klant centraal, het beheersen van werkprocessen en de lerende organisatie. Deze principes zijn 'losgelaten' op een aantal veranderingen in het gemeentelijk bodembeleid, zoals een betere afstemming tussen bodembeleid en stedelijke ontwikkeling, een betere beheersing (in termen van tijd en financiën) van bodemsaneringsprojecten, de afstemming van de bouwvergunning en de bodemtoets, het in kaart brengen van grondstromen en dergelijke. Deze insteek bleek voor gemeenten meer herkenbaar, getuige het aantal praktijkvoorbeelden in de publicatie. In de publicatie is ook zoveel mogelijk rekening gehouden met de verschillen tussen gemeenten wat betreft organisatie, bodemproblematiek en ambities in bodem- en milieubeleid. De publicatie is dan ook geen blauwdruk,

maar biedt een aantal verschillende instrumenten om (onderdelen van) kwaliteitsmanagement in de eigen organisatie te introduceren.

Het resultaat is een publicatie die binnen de gemeentelijke bodemfunctie, maar ook daarbuiten, zeer bruikbaar is. Kwaliteitszorg is een van de instrumenten waarmee gemeenten de eigen organisatie, ook op milieuterrein, verder kunnen professionaliseren. Het ambtelijk en bestuurlijk management vormen dan ook de primaire doelgroep van deze publicatie.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten,

prof.dr. J.Th.J. van den Berg,  
hoofddirecteur